

دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية

أميرة أمين محمد دماج

إشراف: أ.د/ نبيل أحمد محمد العفيري

جامعة إب- كلية التربية – قسم الأصول والإدارة التربوية

الملخص: هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية؛ وذلك من خلال التعرف على الرشاقة الاستراتيجية وابعادها، والتعرف على الميزة التنافسية وابعادها. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للأدب النظري والدراسات العلمية السابقة المتعلقة بموضوع البحث. وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها؛ أن للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وسيولة الموارد) دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية في أبعادها (التجديد- الجودة - الكفاءة - الاستجابة لحاجات العميل). بالإضافة إلى ذلك، تم التوصل إلى بعض التوصيات التي قد تسهم في تحسين أداء مدارس التعليم الثانوي بالجمهورية اليمنية من خلال الأدوار السابق ذكرها.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية - التنافسية - الميزة التنافسية

The Role of Strategic Agility in Achieving Competitive Advantage in Yemeni Secondary Schools

Ameera Amen Mohammed Damaj

Supervised by: Prof. Nabeel Ahmed Al-ofairi

Ibb University – Faculty of Education- Department of Educational Foundations & Administration

Abstract: This research aims to identify the role of strategic Agility in achieving competitive advantage in secondary schools in the Republic of Yemen, through identifying strategic agility with its dimensions, and identifying the competitive advantage and with its dimensions. The researcher has used the analytical descriptive method of theoretical literature and previous scientific studies related to research subject. The researcher has concluded a number of conclusions, the most important of which is that strategic agility with its dimensions (strategic sensitivity, collective commitment and resource liquidity) has an effective role in achieving competitive advantage in its dimensions (renewal - quality - efficiency - responding to customer needs). In addition, some recommendations have been reached which may contribute to improving the performance of secondary schools in the Republic of Yemen through the above roles.

Key words: Strategy Agility, Competitiveness, Competitive advantage.

أولاً: المقدمة

تُعد المدرسة البناء الأول والأصيل في العملية التربوية فهي التي تُشكل شخصية الفرد وهويته، وهي التي تعدّه ليكون عنصراً قادراً على العيش والمشاركة تجاه خدمة وطنه، قادراً على مواكبة تطورات العصر، والحفاظ على التراث والقدرة على الإبداع. (دماج، 2016، 1).

وتشير دراسة القباطي (2011)، والغيثي (2013) إلى حاجة الإدارة المدرسية إلى اتباع أساليب إدارية وتربوية حديثة؛ حتى يمكنها من مواجهة المشكلات التي تواجهها وتواكب العصر، وقد اكدت دراسة المطري (2018، 158، 7)، على افتقار الميدان التربوي للاستراتيجية التوجيهية التي تعتمد على مشاركة القاعدة العريضة من عناصر النظام التربوي، وأن غياب مبدأ التخطيط الاستراتيجي لدى ادارات المدارس هو احد الأسباب الرئيسية في ضعف الأداء المدرسي، كما أشارت دراسة المعهد ماكسيفر لتحليل السياسات الاقتصادية للعام 2005م، أن المستوى المتدني للتعليم في الجمهورية اليمنية أحد أسباب عرقلة النمو الاقتصادي، (جّاف، 2005، 10) لأن التعليم والتنمية يسيران جنباً إلى جنب.

ويمر التعليم والمدارس بشكل خاص بفترة عصيبة نتيجة ماتمر به الجمهورية اليمنية منذ اربع سنوات، الأمر الذي أثر على العملية التعليمية وعلى الخطوات المتخذة من قبل وزارة التربية والتعليم في سبيل تجويد التعليم، وهذا ما اكدته دراسة المطري (2018، 256) إلى أن الأزمة الراهنة التي يعاني منها المواطن اليمني فرضت نفسها وغطت بآثارها السلبية اي مظاهر ايجابية تسبب بها برنامج الجودة المدرسية. وهذا يتطلب من ادارات المدارس ان تتبع استراتيجيات ادارية حديثة تستطيع من خلالها التكيف مع البيئة الغير مستقرة والمضطربة والتغلب بها على التحديات والصعوبات التي تواجهها من اجل الحفاظ على استمراريتها وتحسين العملية التعليمية.

وقد اشار هول وبيك (Hall & Beck, 2009, 3-6)، إلى أن القدرة على التكيف وهي مجموعة متعددة الأبعاد من الروتين والموارد والسلوكيات، القدرات، والنماذج العقلية سابقة للرشاقة الاستراتيجية، ففي بيئة السوق المضطربة والمفاجئة والمتطورة باستمرار، تخلق البيئات غير المستقرة تحديات متكررة، وستزدهر فقط المؤسسات الديناميكية الجيدة الإعداد والمرنة والرشيقة، وأنه غالباً ما يتم النظر إلى هذه الأحداث بشكل سلبي، ولكن المؤسسات المرنة قادرة على الحفاظ على التعديلات التنافسية في ظل ظروف مدمرة تعصف بها، فهي أساس عملية الترميم بعد هزة قاسية ويمكن أن توفر فرصة لإدخال تغيير إيجابي على النظام نتيجة للتغلب على تجربة صعبة بشكل استثنائي. وقد أكد ماكان وزملاؤه أن القدرة على التكيف تتكون من بعدين هما: الرشاقة والمرونة، (McCann, et. al, 2009, 47) .

وكثيراً ما يستخدم مصطلح "المرونة" و"الرشاقة" لوصف ادارة هذا التغيير في بيئة العمل، إلا أن هناك اختلافات واضحة بين الاثنين، فالمرونة تعني: التخطيط لتطورات مفاجئة ولكنها متوقعة والاستجابة لها. بينما الرشاقة تطلق على الاستجابة للظروف والمفاجآت والقوى الخارجية غير المتوقعة وغير المخطط له (<http://smallbusiness.chron.com>). وهذا يتفق مع كومب وجرينلي (Combe & Greenley,

3) 2004، وإيريسيل وزملاؤه (Eryesil, et . al, 2015, 3457)، الذين عرفوا المرونة بأنها: قدرة الشركات على الاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية. كما تتفق مع ميريك وزملائها (Mircea, et , al , 2011, 4) و دوز وزملائه (Doz , et. Al ,2012, 7)، و اوديجو (Oyedijo, 2012, 8)، ومونتغومري (Montgomery, 2014, 5)، الذين عرفوا الرشاقة الاستراتيجية بأنها الاستجابة بذكاء مع التغيرات المفاجئة، من خلال الاستفادة من موارد القوة والفرص والتنبؤ بالمستقبل واتخاذ طرق استراتيجية مناسبة في الوقت المناسب من أجل نجاح المؤسسة.

وتؤكد التقارير الدولية والمحلية أن ضعف الأداء المدرسي يظهر جلياً في ضعف المخرجات كما اشارت اليها تقارير المجلس الأعلى لتخطيط التعليم في الجمهورية اليمنية في عام 2014م، وتقارير التنافسية العالمية الصادر عن WORLD ECONOMIC FORUM للعام 2018/2017، حيث احتلت الجمهورية اليمنية من بين 137 دولة المرتبة 135، ونتائج مؤشرات التعليم الاساسي والتعليم العالي والتدريب كانت على التوالي (118، 136) . وقد اشار دوز وزملاؤه (2012)، إلى أن مشكلة ضعف الإنتاجية والقدرة التنافسية الدولية بين الدول تعكس جمود وتصلب في استراتيجياتها، فلم تعد المدارس الحكومية تحتكر التعليم العام، ومن أجل البقاء والاستمرار، يجب أن تتنافس بشكل أكثر فعالية، (Doz, et .al, 2012,5). ويجب أن يختاروا استراتيجيتهم وأن يضعوا آليات داخلية متطابقة لتنفيذ تلك الاستراتيجية بفعالية، (Hammond & Tingley, 2000). ويعاني التعليم في الجمهورية اليمنية خلال السنوات الأخيرة من ضعف ووهن في بيئة مضطربة غير مستقرة ناجمة عن الحرب، وما ترتب عليها من انقطاع رواتب المعلمين وتهدم العديد من المدارس ونزوح الأهالي مع ابنائهم من المناطق غير الآمنة وانتقالهم إلى مناطق أخرى أكثر أمناً، مما أدى إلى ازدحام بعض المدارس بالتلاميذ أو استخدامها كمخيمات للنازحين، هذا التغير المفاجئ في البيئة اليمنية أثر بشكل كبير على قطاع التعليم العام، والمدارس الثانوية بشكل خاص. وهذا يقودنا إلى أن المدارس يجب أن تنافس من أجل البقاء والنمو؛ فالمؤسسات التي تعاني اضطراب أكبر لها منافسة أكبر، وتتنافس وترجم قدرتها التنافسية إلى مزايا، إذا امتلكت استراتيجية الرشاقة والمرونة، - (McCann, et. al, 2009, 49) (50). حيث يرى دوز وكوسونين (2006) أن الرشاقة تهدف إلى تعزيز اتجاهات المدرسة نحو النجاح والتقدم لضمان التميز التنافسي في القطاع التعليمي (Doz & Kosonen, 2006).

ولهذا يجب على المدارس في الجمهورية اليمنية أن تمتلك قدرة تنافسية تمكنها من الاستجابة للمتغيرات الطارئة والغير متوقعة التي فاجأتها لتحقيق النجاح والتنافسية على المستوى المحلي أولاً حتى تستطيع تحقيق تقدم ملموس في التنافسية العالمية. وقد استهدفت الباحثة المدارس الثانوية في هذا البحث لما لها من أهمية باعتبارها منظومة فرعية قائمة بذاتها تعد مرتادياً للانخراط في الدورة الاقتصادية والحياة الاجتماعية، وباعتبارها جسراً ضرورياً للالتحاق بالتعليم العالي.

ونظراً لندرة الدراسات العربية والأجنبية في هذا الأسلوب الإداري الحديث، فإن هذه الدراسة تحاول التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية.

ثانياً: مشكلة البحث

بالنظر إلى الواقع التعليمي في الجمهورية اليمنية الذي يعاني من ضعف الأداء في ممارسته لوظائفه الأساسية حتى في ادنى مستوياته وهي المدرسة، خاصة بعد الحرب، وما ترتب عنها من انقطاع رواتب المعلمين منذ سبتمبر 2016، وكثرة الاضرابات في المدارس الحكومية، الذي شكل خطراً على التعليم وهدد بتوقفه، الامر الذي جعل الكثير من اولياء الأمور ينقلون ابنائهم من المدارس الحكومية إلى مدارس اهلية خوفاً على مستقبلهم التعليمي، مما ألقى عبء اضافي على كاهل الادارات المدرسية ووضعها في مأزق، فأصبح لزاماً عليها المناداة باستمرار التعليم؛ لأن توقفه سيكون كارثة على الأجيال القادمة، ويهدد بتجهيل أمة، وهذا يقتضي أن تقوم الإدارات المدرسية بالتكيف مع الوضع المضطرب الذي فاجأ التعليم بشكل عام والمدارس الحكومية بشكل خاص، والتعامل بمرونة ورشاقة لمواجهة التحديات واقتناص الفرص المتاحة من اجل البقاء واستمرار العملية التعليمية، والتغلب على منافسة المدارس الأهلية في جذب التلاميذ، من خلال تجويد التعليم وتحديثه والاستجابة لمتطلبات التلاميذ والمجتمع.

ولذا فإن الرشاقة المدرسية هي الأمتل في مواجهة التهديدات من البيئة المضطربة، فهي سمة أساسية لتحقيق القدرة التنافسية بين المدارس الثانوية؛ من خلال التكيف مع البيئة المضطربة وغير المستقرة والاستجابة لها، وتحسس التغيرات البيئية المتوقعة وغير المتوقعة لمواجهتها وتقليل تأثيراتها السلبية بمرونة وسلاسة عالية واقتناص الفرص وتجنب التهديدات، ومن ثم اتباع الاستراتيجيات التنافسية المناسبة لدور المدرسة كمؤسسة خدمية في المجتمع التي تمكنها من احتلال مكانة متميزة بين المدارس الأخرى. ومن خلال الاطلاع على الأدبيات العربية والاجنبية فإن (الحساسية والالتزام الجماعي وسيولة الموارد) هي ركائز يجب أن تمتلكها المدرسة لكي تصنف على أنها رشيقة والأهم من ذلك (الكفاءة والجودة والتجديد والاستجابة لحاجات العميل) وهي ركائز التنافس بفعالية في التعليم. وفي هذا الصدد يسعى البحث إلى تسليط الضوء على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية في الجمهورية اليمنية .

ويمكننا تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما الدور الذي تلعبه الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية في الجمهورية اليمنية؟

وتتفرع منه الاسئلة الآتية:

1. ما هو مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها؟
2. ما هو مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها؟
3. ما هو دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية ؟

ثالثاً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال الآتي:

- أهمية المتغيرات التي تدرسها وحدائتها، كالرشاقة الاستراتيجية والتنافسية إضافة إلى مجال تطبيق الدراسة في مدارس المرحلة الثانوية باعتبارها جسراً عبوراً للالتحاق بالتعليم العالي.
- استفيد العديد من الباحثين والمهتمين بالإدارة الاستراتيجية، حيث أن المتغيرين لم يدرسا معاً في مجال تطبيق الدراسة حسب علم الباحثة مما يجعل منها حافزاً للقيام بالدراسة.
- ستمثل مرجع علمي لمديري المدارس للوصول للتنافسية برشاقة على أساس علمي
- قد تسهم في تقديم معلومات تساعد قيادة التربية والتعليم في التجديد والتحديث في أساليب الإدارة و تجنب العملية التعليمية الإصابة بالشلل والجمود .

رابعاً: أهداف البحث

يتحدد هدف البحث بالتعرف على الدور الذي تلعبه الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية في الجمهورية اليمنية، ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على الرشاقة الاستراتيجية وابعادها.
- 2- التعرف على الميزة التنافسية وابعادها.
- 3- التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية.

خامساً: حدود البحث

يقتصر البحث الحالي على دراسة دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية في الجمهورية اليمنية من خلال الاعتماد على الآتي:

- ابعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية - الالتزام الجماعي - سيولة الموارد) التي تُعد ركائز يجب أن تمتلكها المدرسة لكي تصنف على أنها رشيقة.
- أبعاد التنافسية (التجديد- الجودة - الكفاءة - الاستجابة لحاجات العميل) وهي ركائز التنافس في التعليم.

سادساً: منهج البحث

اتباع البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف موضوع دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية في الجمهورية اليمنية كما هي في المصادر والأدبيات، واستقراء تأثيرها المستقبلي في تطوير أداء المؤسسات التربوية.

سابعاً: مصطلحات البحث

1. الرشاقة الاستراتيجية strategic Agility :

تعرفها هول وبيك (2009) بأنها: القدرة على التحليل الاستراتيجي للمؤسسة وتوقع وفهم طبيعة

واتجاهات وعواقب التغييرات التي تحدث، لتقليل التهديدات والاستفادة من التغييرات الغير متوقعة في اتخاذ اجراءات سريعة وحاسمة وفعالة للحفاظ على تفوقها الاستراتيجي (Hall & Beck, 2009,16-17).

الرشاقة الاستراتيجية اجرائياً:

"قدرة ادارة المدرسة على التكيف مع البيئة المضطربة وتحليلها بالمشاركة مع جميع العاملين في المدرسة، والاستفادة منها في تعزيز نقاط القوة واقتناص الفرص للوصول إلى ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المدارس"

2. الميزة التنافسية Competitive advantage :

تعرفها اندرو (Andrew, 2010) بأنها: "كل شيء يمنح مؤسسة واحدة التفوق على منافسيها في المنتجات التي تعرضها" (وسيلة، 2012، 4).

الميزة التنافسية اجرائياً:

"المجال الذي تتميز به المدرسة الثانوية عن غيرها من المدارس المنافسة لها، من خلال تجديد استراتيجياتها او تجويد التعليم ورفع كفاءة الكادر التعليمي، بحيث تعطي قيمة اضافية للتلاميذ والمجتمع".

ثامناً: الإطار النظري

وفقاً لأهداف البحث، سيتم تناول الأطر النظرية التي تتعلق بالرشاقة الاستراتيجية، والتنافسية، والميزة التنافسية، كآلاتي:

1.1 الرشاقة الاستراتيجية: strategic Agility

يعد مفهوم الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في الجانب الاستراتيجي من علم الادارة، حيث كانت نقطة انطلاق هذا المصطلح في التسعينات على يد مجموعة من الباحثين في معهد (Iacocca) بجامعة لاهاي، وعليه توالت الابحاث في هذا المجال، والجدول (1) يوضح بعض التعريفات للرشاقة.

الجدول (1) تعريفات الرشاقة الاستراتيجية

الباحث	المصدر	التعريف
(Narasimhan, 2006, 443)	(Abu-Radi,2013,14)	القدرة على الاعمال الغير المخطط لها
(Morgan, 2008)	(هنية، 2016، 11)	القدرة على دعم وقيادة التغيير المفاجئ من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق المتغيرة
(McCann,et. al, 2009, 46)	نفسه	القدرة على التحرك بسرعة ومرونة وحسم لاستباق الفرص والاستفادة منها وتجنب أي عواقب سلبية للتغيير المفاجئ.
(Doz& Kosonen,2006,2) (Hall & Beck, 2009,6) (Kohtamäki& Farmer,2017,23)	نفسه	الاستجابة للتغيرات المفاجئة، من خلال تحليل البيئة والاستفادة من موارد القوة والفرص والتنبؤ بالمستقبل واتخاذ طرق استراتيجية مناسبة في الوقت المناسب من اجل نجاح المؤسسة.
الصانع ، 2013	نفسه	القدرة على الاستجابة المفاجئة وتلبية متطلبات العملاء بطرق مختلفة وعلى نطاق واسع من حيث السعر والجودة والسمات والكمية والتسليم.
(McLay, 2014, 10)	نفسه	إدارة استجابة فعالة للتأثيرات والقوى الخارجية غير المتوقعة

من خلال تطوير القدرة على التعاون والتكيف.		
القدرة على التحرك الاستراتيجي واتخاذ خطوات استراتيجية متقنة وذكية وسريعة بدرجة عالية من الدقة	نفسه	(Brueller, et . al, 2014. 41)
قدرة منظمة ما على إعادة توزيع / إعادة توجيه مواردها بكفاءة وفعالية من أجل خلق قيمة وحماية الأنشطة ذات العائد المرتفع مع مراعاة الظروف الداخلية والخارجية.	نفسه	(Teece, 2016, 9)

في ضوء التعريفات السابقة فإن الرشاقة الاستراتيجية عبارة عن: قدرة المؤسسة على تحسس البيئة المتغيرة والتكيف مع الظروف الخارجية المفاجئة والاستجابة لها بسرعة ومرونة وتوجيه الموارد للاستفادة من الفرص ومعالجة التهديدات بكفاءة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية .

1.2 أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

تشير سانتالا (Santala, 2009, 76) إلى أن الحاجة إلى الرشاقة الإستراتيجية تنشأ من التغيير السريع للمؤسسات، والذي يمكن أن يحدث كرد فعل لتغير مفاجئ في البيئة الخارجية. فإذا تم تحديد الفرص والاستفادة منها، فيمكن استخدامها لبناء ميزة تنافسية تعتمد على شيء لا يعرفه المنافسون بعد.

واضاف دوز وكوسونين (Doz & Kosonen, 2008, 9)، وجلينسيكا وآخرون (Glinska, et.al., 2012) في الفريشي (2017، 21)، أن الرشاقة الاستراتيجية تعطي للمؤسسة صفة الفطنة والمرونة والانفتاح على الأحداث الجديدة، مما يجعلها قادرة على الاستعداد لغرض إعادة تقييم الخيارات السابقة وتوجيهها نحو التطورات الجديدة، ومع زيادة الرشاقة سوف تزداد فرص الابتكار.

فان التغيير المستمر يجعل من فرصة المنافسة اكبر في هذه البيئة ذات الطبيعة الديناميكية، ويمكن استثمار هذه التغييرات من قبل المؤسسات التي تتوفر لديها الرشاقة من خلال سرعة الاستجابة لهذه التغييرات . ويؤكد هنية، (2016، 12)، بأن الرشاقة الاستراتيجية تعد إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المؤسسات وضمان بقائها واستمراريتها وأنها ميزة تنافسية تتجمع بمرور الوقت لتصبح مستدامة لتمكن المؤسسة من امتلاك رؤية جيدة لمعرفة موقعها بين المتنافسين في السوق.

ويرى فيكشياتو (Vecchiato, 2014, 47- 52)، أنه مع زيادة عدم اليقين، فإن المؤسسات التي تعمل بجد للتنبؤ بالتغيرات في بيئتها ستتفوق على تلك التي لا تفعل ذلك. ولهذا السبب، يؤكد على أهمية التحليل الاستراتيجي والتخطيط المتكامل، والانضباط في اتجاهات الاستطلاع، وتوليد البدائل والتنبؤات، والتقييم العقلاني لهذه التوقعات وإدماجها في العمليات الحالية للمؤسسة .

وهي تتفق مع نتائج دراسات كل من: ماكان وزملائه (McCann, et. al, 2009, 47)، وهول وبيك (Hall & Beck, 2009, 3)، وتالون وبنسونالت (Tallon & Pinsonneault, 2011)، وكوتامكي وفارمر (Kohtamäki & Farmer, 2017, 15)، التي خلصت إلى أن الرشاقة تعزز الأداء التنظيمي، ومن خلالها يمكن إدارة الاضطرابات البيئية، فالمؤسسات الأكثر رشاقة هي أكثر تنافسية وربحية، حتى مع مستويات أعلى من الاضطراب؛ لأنها تتيح للمؤسسة البدء في إجراءات تنافسية مرنة وفعالة وديناميكية

للاستجابة بشكل إيجابي للتغيرات المفاجئة لخلق واقع سوقي جديد.

ومما سبق نجد أن أهمية الرشاقة تكمن في أنها توفر القدرات لمواجهة الظروف والتحديات في البيئة المضطربة، وتساعد على التجديد والتطوير وتوجيه الموارد نحو الفرص، وتعزز الأداء التنظيمي للمؤسسة ويجعلها أكثر تنافسية .

1.3 أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

من أجل الحفاظ على الاستمرارية والنمو بشكل طبيعي للمؤسسة في ظل التغيرات المؤثرة عليها، يتطلب منها أن تمتلك ثلاث ابعاد هي :

(أ) **الحساسية الاستراتيجية:** وهي قدرة المؤسسة على الفهم والادراك للإشارات والاتجاهات المختلفة، وهي تعني

الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع

مجموعة متنوعة من الأفراد والمؤسسات (Doz & Kosonen,2010,371) . وقد فسرها سول

(Sull,2009) كما جاء في (هنية ، 2016 ، 15)، بأنها تحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من

المنافسين، وتتكون من ثلاث مرتكزات أساسية يمكن من خلالها للمؤسسة الوصول للحساسية الاستراتيجية

ومن ثم بناء رشاقته وتحقيق أهدافها بأسرع وقت ممكن وبأقل ما يمكن من التكاليف، وهي:

- **عمليات الاستراتيجية المفتوحة:** وتتمثل بالتعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين، والخبرات

العملية بين أفراد المنظم.

- **التأكيد على اليقظة الاستراتيجية:** وتتمثل بمرونة الرؤية، والانفتاح على الرؤية المستقبلية.

- **الحوار الداخلي عالي الجودة:** ويعتمد على واقعية الإثراء المفاهيمي، التنوع المعرفي.

(ب) **وحدة القيادة (الالتزام الجماعي):** يعني الالتزام الجماعي بالقرارات بحيث يلتزم الفريق بأكمله في

تحقيق ذلك، والقرارات الجماعية منفتحة وأكثر ثقة من القرارات الفردية، حتى أن الاستجابة للاضطرابات

تكون أكثر توازناً عندما تخاطب بشكل جماعي، فهو يزيد من تماسك الفريق (Santala,2009,50).

أي أن تكون المؤسسة مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال. ويتم التعامل مع اتخاذ

القرارات الاستراتيجية كتعلم استراتيجي جديد. تبتكر المؤسسة الحديثة وتبتكر استراتيجيتها باستمرار،

وتختار الأهداف والتدابير والعمليات والموارد (Kohtamäki & Farmer, 2017, 15).

(ت) **سيولة الموارد:** وتعني القدرة الداخلية على إعادة تكوين وتوزيع الموارد بسرعة. وتعني وضع آليات

إدارية ديناميكية من أجل معرفة من أين يتم توفير الموارد، وإعادة تعيين المسؤوليات بطريقة سريعة

ومرنة ورشيقة (Santala,2009,54).

ويدرك العلماء أن التنبؤات قد لا تكون مثالية لأنها صعبة بشكل واضح. ومع ذلك، فإن التوقعات تمثل

أفضل طريقة للبقاء في البيئة المتغيرة، من خلال السماح لصانعي القرار بتحديد الفرص والتهديدات الناشئة.

فقد تريح المؤسسة من خلال توقع-ومن ثم الوصول إلى الريادة (Vecchiato,2014,43)

وقد اكدا برانان ودوز (Brannen & Doz, 2010,26)، أنه من أجل تعزيز الرشاقة الإستراتيجية، يجب أن تكون اللغة التي تستخدمها المؤسسة لصنع الإستراتيجيات على أساس كافٍ من حيث التنوع المعرفي، بالإضافة إلى كونها مجردة من الناحية المفاهيمية.

2. التنافسية: Competitiveness

التنافسية نشاط مرتبط بحياة الكائن الحي، وإن اختلف الهدف؛ فهناك من يتنافس من أجل البقاء، وهناك من يتنافس من أجل الوصول للقمة، وهناك من يتنافس من أجل البقاء على القمة. يشير سيد، (2009)، والخضير (2004) في (الحوت، وزملاؤه، 2016، 8-9)، إلى أنها عملية استعمال المؤسسة لقدرات الإبداع والابتكار والتطوير من أجل التفوق على المؤسسات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه، باغتنام الفرص ومصادر القوة للربحية في الأسواق والعملاء. ويعرفها (النجار، 2000) بأنها قدرة المؤسسة على الصمود امام المنافسين من اجل تحقيق الأهداف، ربحية نمو واستقرار وتوسع وتجديد وابتكار، (وسيلة ، 2012، 9) .

2.1 تنافسية الخدمات التعليمية:-

ينظر منتدى الاقتصاد العالمي إلى تنافسية الخدمات التعليمية وفقاً لتقرير التنافسية العالمي والذي يصدر سنوياً على أنها مدى توافر كمية ونوعية الخدمات التعليمية المقدمة للأفراد في التعليم الأساسي، ونقاس بمعدلات الالتحاق وجودة التعليم. وفي التعليم العالي ويضم (جامعي - ثانوي)، بالإضافة إلى الترابط مع سوق العمل، ويتم قياس ذلك عن طريق معدلات الالتحاق بالتعليم الثانوي والتعليم الجامعي (كمياً)، اضافة إلى جودة نظام التعليم والإدارة المدرسية ومدى توافر الخدمات الانترنت في المدارس وخدمات التدريب سواء للموظفين أو للتلاميذ والطلاب.

ووفقاً لتقرير التنافسية العالمي الذي يعتمد على 12 مؤشر رئيسي تتمثل في: (المؤسسات، والبنية التحتية، وبيئة الاقتصاد الكلي، والصحة والتعليم الأساسي، والتعليم العالي والتدريب، وكفاءة سوق السلع، وكفاءة سوق العمل، وتطوير السوق المالي، والجاهزية التكنولوجية، وحجم السوق، وتطور الأعمال، والابتكار) من خلال 3 مجموعات اساسية، فإن الخدمات التعليمية تتحدد في اثنين من مراحل التنافسية حيث جاءت خدمات التعليم الأساسي كأحد المتطلبات الأساسية للتنافسية (مرحلة قيادة عناصر الانتاج)، بالإضافة إلى خدمات التعليم العالي والتدريب والتي جاءت كأحد محفزات الكفاءة (مرحلة الكفاءة)، حيث تعكس تنافسية خدمات التعليم الأساسي دور تلك الخدمات في زيادة انتاجية العمالة من غير الحاصلين على مؤهلات دراسية عليا، كما تعكس تنافسية خدمات التعليم العالي والتدريب درجة كثافة العمالة الماهرة وتفهمها لنظم الانتاج الحديثة والمعقدة (عبدالرحمن، 2012، 109-110).

تعرف (Bistra, 2007) تنافسية الخدمات التعليمية على أنها مدى دور الخدمات التعليمية في تنمية

المستوى الاقتصادي ككل، ومن ثم كلما زادت تنافسية الخدمات التعليمية كلما كان ذلك محفزاً لزيادة تنافسية الاقتصاد القومي للدولة، (عبدالرحمن، 2012، 109).

ومما سبق نجد أن التنافسية تتعلق بالأداء ومصادر القوة والضعف داخل المؤسسة، وهي العملية التي يتم فيها الاستعداد والاستغلال للوصول إلى الهدف.

2.2 القدرة التنافسية Competitive Capabilities :

تعتمد القدرة التنافسية للأمة على قدرتها في صناعة الابتكار والابداع (Porter, 2001, 73). ويعرفها ريتشارد واخرون (Richard, et al, 2012) بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي افضل بالنسبة للمنظمات المماثلة والعاملة في نفس النشاط وذلك بتوفير عناصر اساسية في موارد المؤسسة، (الحريزات، 2015، 11). أي انها ما يتوفر لدى المؤسسة من مهارات أو تقنيات أو موارد متميزة يمكنها من المنافسة في سوق الاعمال به.

3. الميزة التنافسية Competitive advantage :

يرى بورتر ان المؤسسات تكتسب ميزة تنافسية ضد افضل المنافسين بسبب الضغط والتحدي (Porter, 2001, 73). ويعرفها علي السلمي على انها: "مجموعة المهارات والتكنولوجيا والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق امرين اساسيين هما انتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين منافسيها" (بلالي، 2005، 461). أما الداليمي (2017، 58) فيعرفها بأنها المجال الذي تتميز به المؤسسة بقدر أعلى من منافسيها في استغلال الفرص السوقية وتجنب اثر التهديدات.

أما بورتر في عُمر (2013، 13) فيرى ان الميزة تنشأ من القيمة التي استطاعت المؤسسة اضافتها للعميل والذي يجب ان يشعر بهذه القيمة، وتتكون عنها علاقة ايجابية بين العميل والمؤسسة.

ويمكننا القول ان الميزة التنافسية هي نقطة التميز عن المنافسين وهي الهدف المراد الوصول إليه من التنافس، ويتحقق هذا الهدف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والعوامل والمهارات: بشرية، ومالية، ومادية، وتكنولوجية، ومهارات إدارية، ... الخ، التي تتوفر لدى المؤسسة ويمكن ان تنافس بها الغير.

3.1 استراتيجيات الميزة التنافسية:

تبني المؤسسة مزايا افضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، وفي عام 1979 وضع Porter ثلاث استراتيجيات عامة كوسائل تمكن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس القطاع، ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في الصناعة. وقد اشار عليه (2015، 62-71) إلى أن الاستراتيجيات التنافسية لبورتر هي:-

- قيادة التكلفة: وتركز على تخفيض الكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الانتاج.

- **التميز (التمايز):** وتركز على النوعية بحيث تقوم المؤسسة بتميز منتجاتها عن المنتجات الأخرى من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية مع الحفاظ على ما هو موجود.
- **التركيز:** وتستند على اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة فيه من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف. وأشار بورتر إلى أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح المؤسسات هو الموقف التنافسي وأن جوهر المواضع الاستراتيجية هو اختيار الأنشطة التي تختلف عن المنافسين (Porter, 1996,4).
- وأشار إيريسيل وآخرون (Eryesil, et. al, 2015, 3457) إلى أنه يمكن توفير الميزة التنافسية من خلال عاملين: التحليل الداخلي لبيئة المؤسسة والتعرف على موارد القوة والاعتراف بالضعف والتخفيف منه والتحليل الخارجي للبيئة واستخدام الفرص لمصالح المؤسسة، وتقييم التهديدات والتقليل منها.

3.2 الأبعاد التنافسية:

يرتكز تحقيق التنافسية والوصول إلى ميزة تنافسية على أربعة أبعاد أساسية وهي: (الكفاءة، التجديد، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل). وهي جوهر مؤشرات التنافسية العالمية الذي يصدره المنتدى الاقتصادي الدولي، وهي كما ذكرتها وسيلة (2012، 18-19)

(أ) الكفاءة Efficiency

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال ... إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

(ب) الجودة Quality

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات /خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك؛ حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له. و نقول أن المنتج /الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر.

(ج) التجديد /الإبداع Innovation

يعتبر التجديد من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح المؤسسة تطوير واستحداث منتجات جديدة تماماً أو تضمين المنتجات القائمة صفات مميزة سواء من شيئاً متفرداً يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة المنتج أو من خلال العمليات أو المنتجات .

(د) الاستجابة لحاجات العميل Responding to the customer

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل

من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة، من خلال التركيز على العميل من ومعرفة احتياجاته ورغباته وإشباعها، ووقت وسرعة الاستجابة والتركيز على وقت الاستجابة. ويرى بورتر أن خلق ضغوط داخلية بين أجزاء النظام في المؤسسة يمكن أن تحسن بشكل كبير من الجودة الشاملة والكفاءة، (Porter, 2012, 18).

تاسعاً: دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية :

من الضروري لنجاح المدارس أن تكون لدى ادارة المدرسة قدر كافٍ من الفهم للبيئة التي تعيش فيها وتتأثر وتتأثر بها، لتحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين.

فيرى دوز (2012) أن تحقيق الرقابة الاستراتيجية يتطلب تحليلاً مستمراً للسياسات والتقييم والتعلم والموارد (Doz, et al, 2012, 14). ويؤكد بيل (Bell, 2002,3) بأن المدارس تعمل على تحليل البيئة من أجل تحديد موقعها التنافسي، مما يجعلها فريدة من نوعها، ولذا فهي تطور استراتيجيتها حتى توفر إطاراً لجودة الموارد وتسويقها.

وقد اوضح هاموند وتتجلي (Hammond & Tingley, 2000) انه خلال أوائل ومنتصف التسعينات، خصصت المدارس جزءاً كبيراً من مواردها لاحتضان التخطيط الاستراتيجي.. قاموا بمسح بيئتهم الخارجية والداخلية باستخدام تحليلات SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) لفهم بيئتهم . وكتبوا الرؤية والرسالة، والفلسفات التنظيمية لمدارسهم. ولكن اختيار استراتيجية تنافسية لم يكن على جدول الأعمال. اما الآن؛ وفي ظل العولمة وظهور الخيار الاستراتيجي كموضوع مهيم في الأمور الاجتماعية والاقتصادية، يجب على المدارس اتخاذ قرار التنافس.

على ادارة المدرسة عند تحليل بيئتها المضطربة لوضع استراتيجية رشيقة ومرنة تتعامل مع الظروف المتغيرة باستمرار لاتخاذ قرارات سريعة ومرنة، ان تركز على المدخلات من خلال تدريبها وغرس ثقافة الرقابة الاستراتيجية لديها، والتنسيق فيما بينها للعمل بروح الفريق والعمل على اضافة قيمة للمدرسة من خلال مخرجاتها وبالتالي تصل إلى ميزة تنافسية. وقد اشار كابلان ونورتون (2004) إلى أن قيمة المؤسسة تكمن في قدرتها على توليد قيمة من المخرجات التي تقدمها للعملاء.

وفيما يلي سنستعرض دور الرقابة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مؤشرات التنافسية (التجديد- الجودة - الكفاءة - الاستجابة لحاجات العميل).

1. الرقابة الاستراتيجية والتجديد:

التجديد أي التحديث والتطوير بشكل مستمر، ويعرفه زامل (2017) بأنه " كل جديد أو تغيير في الرؤى والأفكار والسياسات والاستراتيجيات التي تدخل في التعليم المدرسي، ويؤدي إلى تغييرات ملموسة في مخرجات التعليم، وتتسم بالإبداع" (زامل ، 2017 ، 96).

ويرى (الرفاعي وعبدالمتعال، 2001) ان التجديد يمثل اهم الاسس للمزايا التنافسية، وعمليات التجديد التي تحرز نجاحاً يمكن ان تشكل مصدراً للمزايا التنافسية لأنها تمنح المؤسسة شيئاً متقدراً، شيئاً يفترق اليه منافسوها ويسمح التفرد للمؤسسة بتميز نفسها وبالتالي اختلافها وتميزها (الأسطل، 2013، 46).

الادارة المدرسية الرشيقة تعمل حشد قدرات المدرسة وجهودها ومواردها والتنسيق بينها للوصول الى التجديد كهدف الاستراتيجي، من خلال تدريب وصقل مهارات الموظفين وتنمية مواهبهم من اجل الابتكار والابداع وتشجيعهم، واتاحة المعلومات وقواعد البيانات وشبكات الانترنت لدعم استراتيجية التميز، وهذا سيؤدي بدوره إلى انتاج افكار جديدة تستفيد منها ادارة المدرسة في التجديد والتطوير .

ويرى زامل (2017) بأن التجديد في المدارس يتمثل في إعداد المتعلمين وتدريبهم على ممارسة الحياة العملية في عالم متغير، تعتمد فيه نظم العمل على المعرفة والإتقان والتكنولوجيا. لأن توظيف التكنولوجيا في التعليم والتعلم، من خلال تصميم المواد التعليمية الإلكترونية، وتفعيل دور شبكات التواصل الاجتماعي في التعليم والتعلم، قد يُسهم في تطوير مخرجات التعليم المدرسي، بما ينسجم مع التطورات المتسارعة التي يشهدها القرن الحالي. وأضاف أن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتنسيق توظيفها في التعليم يرتبط بعلاقة طردية مع إعداد كوادر بشرية مؤهلة من معلمين ومديري مدارس (زامل، 2017 ، 100-106).

أما بوشناف (2000) المذكور في (الأسطل، 2013، 46)، فيرى أن التجديد في المدخلات من أهم المؤشرات لاكتساب ميزة تنافسية، كما يأتي :-

✓ **التكنولوجيا:** من اهم الموارد الداخلية القادرة على نشر ميزة تنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع اسبقية على منافسيها.

✓ **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة ان تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الاسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

✓ **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة التي تساهم في اثراء القدرات الابداعية بشكل مستمر مما يسمح بتوفير مزايا تنافسية حاسمة.

أي أن ادارة المدرسة من خلال تكنولوجيا المعلومات تستطيع توفير نظام عمل موثق يمكن الرجوع إليه، لتحديد الاعمال والوظائف وتنمية قدرات الكادر التعليمي والتلاميذ للاستجابة الفعالة للمتغيرات وهو يمثل تغذية راجعة لها، ويعطيها قيمة مضافة تساهم في تميزها.

ويرى لشهب وزملاؤه (2017، 273) ان التجديد المستمر للمعارف والخبرات في المؤسسة، وتبني الابتكار في تلبية رغبات العملاء فيما يخص المنتجات التي تقدمها يرفع من حصتها السوقية ويكسبها ميزة تنافسية .

ويرى ياسين (2017، 32) ان معيار نجاح المؤسسات التربوية اصبح يقاس بنوعية المخرجات من الطلبة ودرجة امتلاكهم للمهارات العلمية والتكنولوجية والتطبيقية التي تتوافق مع متطلبات العصر .

ونخلص مما سبق إلى ان استفادة ادارة المدرسة الرشيقه من الفرص المتاحة لها وتعزيز مواردها من خلال التركيز على التدريب والتعليم للمدخلات البشرية والمعرفية والتنظيمية، وادخال تكنولوجيا ونظم معلومات إلى المدارس، سيؤدي بطريقة مباشرة إلى زيادة التكاليف، ولكنه سيؤدي إلى زيادة رضا التلاميذ والمعلمين والمجتمع، مما قد يؤدي إلى كسب ولاءهم للمدرسة، وهذا سيؤدي بطريقة غير مباشرة إلى ضمان حد ادنى من ايرادات المدرسة على الأجل الطويل. وقد يسهم في اجتذاب التمويل للمدرسة. كما أن إدخال التكنولوجيا وتوظيفها في التعليم والتعلم يعتمد على الكفاءات البشرية المتميزة والتي يصعب تقليدها مما يعطي قيمة وجوده للمخرجات التعليمية، وهذا بدوره سيؤدي الى امتلاك المدرسة ميزة تنافسية .

2. الرشاقة الاستراتيجية والجودة:

الجودة من التجويد والتحسين المستمر للشيء. وقد اوضح الأسطل (2013، 39) ان متطلبات الجودة في المدرسة تتمثل في تركيز ادارة المدرسة على تحسين الأداء التعليمي والإداري، والعمل الحثيث على التقليل من تكلفة التعليم مع زيادة عوائده المتوقعة، والانفتاح على المجتمع مع تحقيق اقصى مشاركة له في تحقيق الجودة المرغوب في تطوير ثقافة المدرسة إلى ثقافة تؤمن بالجودة والتميز، وشيوع حالة من الرضا في نفوس الطلبة تجاه المدرسة.

أي أنه على ادارة المدرسة تركيز جهودها وطاقتها على تحسين وتجويد المدخلات والعمليات والمخرجات المدرسية. ومن اجل تحقيق ذلك تعمل الرشاقة الاستراتيجية على تحليل البيئة المدرسية الداخلية والخارجية وتحديد موارد القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحديد البدائل والخيارات الاستراتيجية. والتركيز على جودة الموارد كهدف استراتيجي تنافسي للمدرسة تستطيع الوصول من خلاله إلى التميز.

وهذا ما يؤكد الأسطل (2013، 40) أنه من أجل ممارسة الجودة في المدرسة يجب أن يكون لدى الادارة المدرسية فكرة عن مستقبل المدرسة في السنوات (3-5) القادمة، والقدرة على اعادة الهيكلة مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار، واعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع اضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية النظام، وتحسين القدرات والكفايات البشرية من خلال التدريب المستمر.

كما يشير عقيلي (2009) إلى أن التحسين المستمر للجودة هو ان تأتي بالجديد واحسن يشمل دائم فالجديد والأفضل هما التميز وبالتالي البقاء والاستمرار فالبقاء على القديم يعني الزوال وبالتالي يساهم في بناء ميزة تنافسية (محسن، 2012، 51)

ويرى الكثيري (2010) أن تطبيق جودة الخدمات الالكترونية على المواقع الالكترونية للمؤسسات التعليمية يمكنها من تبني قيمة مضافة يعود عليها بالتمايز مما يرفع من قيمتها التنافسية بين المؤسسات التربوية الأخرى (ياسين، 2017، 45)

ان الالتزام الجماعي من ادارة المدرسة والعاملين فيها، باتخاذ قرار تحقيق الجودة كهدف استراتيجي، يتطلب منها غرس ثقافة الجودة في بيئة المدرسة وتجويد مدخلاتها من خلال تأهيل وتدريب الكادر التعليمي

والاداري، وتحسين البرامج والمناهج، وتجويد تكنولوجيا المعلومات، والدقة والسرعة والمرونة في الاستجابة والرد على التلاميذ والمجتمع، والتعامل باحترام مع المستفيدين، بما يلبي حاجات التلاميذ والمجتمع والمعلمين ومن ثم الوصول إلى رضاهم. وسيؤدي إلى اجتذاب التلاميذ واولياء الأمور الجدد وجهات التمويل، مما يضيف قيمة للمدرسة تجعل لها ميزة تنافسية بين المدارس.

3. الرشاقة الاستراتيجية والكفاءة:

يرى رفاعي (2001) أن المدرسة هي اداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل اساسية لإنتاج مثل التلاميذ والمعلمين والمبنى والمناهج والتكنولوجيا والانفاق على التعليم ... الخ اما المخرجات فهو التلميذ (خارجي الثانوية العامة)، وان ايسر قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وذلك يعني الكفاءة = المخرجات/ المدخلات، فكلما كانت المؤسسة اكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة (الأسطل، 2013، 45).

وتعرف كفاءة النظام التعليمي بأنها فعالية أي نظام تعليمي ويتم تقييمها على أساس مخرجات العملية التربوية وتعتبر نتائج الامتحانات والمسابقات ونجاح المتخرجين في أداء الوظائف والمهام المسندة إليهم من المؤشرات الأساسية التي تبين نجاعة المنظومة أو عدمها. وينقسم إلى نوعين هما: (الكفاءة الخارجية والكفاءة الداخلية). ويرى أن الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي تتمثل في العلاقة بين مدخلات النظام التعليمي ممثلة في عدد الطلاب الملتحقين بالمؤسسات التعليمية في سنة معينة ومخرجاته بعد مرور السنوات القانونية المحددة لكل نوع من أنواع التعليم، وتقاس الكفاءة الداخلية بواسطة مؤشرات تتعلق بمرود الطلاب (نسبة النجاح، نسبة الرسوب، التسرب... الخ). (يوسف، 2016، 57). ويمكن تعريف الكفاءة الخارجية للنظام التعليمي في المدارس الثانوية هي: مدى جودة المهارات والمعلومات والمعارف التي اكتسبها التلاميذ في المدرسة والتي تؤهلهم للالتحاق بالأقسام العلمية والتخصصات الدقيقة في الجامعة.

ويوجد ثلاثة أبعاد للكفاءة الداخلية في المؤسسات التعليمية، حسب ما ذكرها يوسف (2016، 62-

63):- (كمي ونوعي وتكلفة انتاجية)

1- البُعد الكمي: أي مدى تدفق الطلاب خلال النظام التعليمي من صف لآخر حتى التخرج؟ وما مقدار

الفاقد في التدفق الطلابي الذي يأخذ شكل رسوب او تسرب بعض الطلاب؟

2- نوعية التعلم: الذي يحصل عليه الطلاب في داخل النظام التعليمي وتحدد نوعية التعلم في الواقع على

أساس نوعية مدخلات العملية التعليمية المادية والبشرية.

3- تكلفة الإنتاج: التي ينبغي أن تخفض إلى أدنى مستوى ممكن دون أن يؤثر ذلك على النوعية.

لكي تحافظ المدارس على استمراريتها وبقائها عليها من انتهاج استراتيجية التنافس جعل الكفاءة

التعليمية الداخلية والخارجية هدف استراتيجي تنافسي تسعى الى تحقيقه من خلال تحسس البيئة ومعرفة

اسباب الهدر التعليمي ومعالجته والالتزام الجماعي للكادر التعليمي والاداري والاستفادة من الفرص الناشئة

في البيئة وتوجيه موارد المدرسة المادية والبشرية والتنظيمية برشاقة ومرونة وسرعة نحو العمليات التي ستحسن من البيئة المدرسية وتحقيق الكفاءة التعليمية.

ويرى فاضل (2016، 115) بأن تحسين الكفاءة يشمل مجموعة واسعة من قدرات انتاجية الانشطة المقدمة من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية وتشمل العوامل ما يأتي: (المنظور الاستراتيجي- تكنولوجيا المعلومات - جودة المنتج - فعالية التكلفة - ادارة التغيير - القدرة على المعرفة - كفاءة الأفراد - تكامل التنسيق الداخلي والخارجي).

وهي ما يطلق عليها بورتر (1996) بالكفاءة التشغيلية حيث يرى بورتر بأن الكفاءة التشغيلية تحدد الأداء. ولذا يجب على المديرين من اجل المنافسة من تغيير كيفية قيامهم بالأنشطة من أجل القضاء على أوجه القصور، وتحسين رضا العملاء، وتحقيق أفضل الممارسات، (Porter, 1996, 3)

والرشاقة تتطلب من الادارة المدرسية العمل على جميع المدخلات (الاستراتيجيات والتكنولوجيا والافراد والعمليات والبنية التحتية)، من اجل زيادة الكفاءة التعليمية الداخلية والخارجية للمستوى المأمول وهذا يتطلب منها تأهيل وتدريب الكادر التعليمي وتنميته مهنيًا، واستخدام تكنولوجيا المعلومات بجودة عالية، واستخدام اجهزة تعليمية متطورة ومواكبة للعصر، وتجديد البرامج وطرق تدريس المناهج، كذلك خفض عدد التلاميذ في الفصل، وتوفير معامل ومختبرات ومكتبات بأعلى جودة...إلخ. ومن شأن كل هذا أن يرفع تكاليف التعليم، ولكنه سيرفع من نوعية التعليم ويخفف من الهدر في التعليم.

ويمكننا معرفة درجة كفاءة المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية عن طريق قياس نتائج التعليم التي تحقها المدارس الثانوية إحصائياً من مكاتب وزارة التربية والتعليم، وحصول تلاميذها على اوائل على مستوى الجمهورية، وهذا سيؤدي إلى زيادة رضا التلاميذ والمعلمين والمجتمع، وسيؤدي إلى كسب ولاءهم للمدرسة، وسوف يسهم في اجتذاب التلاميذ الجدد واولياء الأمور وجهات التمويل لدعم المدرسة. ولأن التلاميذ الأوائل يصعب تقليدهم فهذا سيعزز من القدرة التنافسية للمدرسة، ومن ثم يعطيها ميزة تنافسية.

4. الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة لحاجات العميل :

يرى بورتر (2005) أن المؤسسة عندما تلقي نظرة ثاقبة على احتياجات السوق وتستخدم التكنولوجيا اضافة إلى المعرفة من المؤسسات المحلية الأخرى، وتحسن الانتاجية تلبية لرغبات العملاء ستصل إلى ميزة تنافسية.

والادارة المدرسية الرشيقة من خلال حساسيتها العالية للبيئة المحيطة تكون قادرة على معرفة احتياجات السوق بشكل مستمر في بيئة متغيرة، الأمر الي يمكنها من اقتناص فرصة تكسبها ميزة تنافسية.

ويرى كابلان ونورتون (2004) أن الهدف الأول لاستراتيجية المؤسسة هو تقديم قيمة للعملاء تتجاوز ما يقدمه المنافسون. وازافت مزيو (2006، 33) أن مفهوم القيمة يشمل اعتبارات وظيفية واخر اقتصادية

وتحقيق احسن تناسب بينهما يحقق الرضا للعميل والتنافسية للمؤسسة، وتقدير مستوى الاشباع للحاجة يعود إلى تقييم العميل لما تقدمه المؤسسة.

أما الأسطل (2013، 45) فيذكر أنه من أجل الاستجابة للعملاء يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل افضل من المنافسين في تحديد واشباع احتياجات عملائها وعندئذ سيولي العملاء قيمة أكبر لخدماتها أو منتجاتها مما يؤدي إلى توفير التميز القائم على المزايا التنافسية، وان عملية تحسين جودة الخدمة او المنتج يجب ان تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير خدمات جديدة بها سمات تفتقر اليها الخدمات المتواجدة في المؤسسات الأخرى، بمعنى اخر تحقيق وانجاز الجودة المتفوقة والتجديد كجانب تكاملي لتحقيق الاستجابة لحاجات العميل ، وموائمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية والجماعية، اضافة إلى وقت الاستجابة لحاجات العميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للخدمة حتى ادائها مما يدعم الميزة التنافسية .

ويرى ياسين أن ظهور الإنترنت أدى إلى إحداث طفرة كبيرة في السرعة والكفاءة والمرونة والتكاليف حيث أصبحت تكلفة إنجاز المعاملات بصورة إلكترونية تقترب من الصفر وبالتالي تقل التكلفة وتزداد الكفاءة (2017، 35) .

المدارس الناجحة هي من تتبنى المنافسة في البيئة المتغيرة وتقوم بتقييم احتياجات العملاء بشكل منهجي، وتقوم بإجراء تعديلات داخلية لتلبية تلك الاحتياجات. فالتدريب والتطوير للكادر التعليمي وتوفير المختبرات والمعامل والمكتبات في المدارس إدخال تكنولوجيا المعلومات في التعليم والتعلم، اضافة إلى توفير موارد تعليمية مفتوحة، يمثل ابداع في استخدام التكنولوجيا ويحقق التميز ويعطي قيمة مضافة للمدرسة، حيث يمثل تلبية متطلبات التلاميذ واولياء الأمور والمجتمع وتحقيق رضاهم ومن ثم ولاءهم هدف تسعى إليه كل المؤسسات، وبذلك يمكن ان تحقق ميزة تنافسية .

ويمكن للمدرسة ان تقيس مستوى رضا المستفيدين من خلال الدعم الذي يقدم عن طريق مجلس الأباء والتعاون بين المدرسة والمجتمع ومعدلات انتقال التلاميذ والمعلمين من المدرسة أو اليها سنوياً، فعندما تعمل المدرسة على اشباع حاجات المستفيدين ستحتفظ بهم، وتعمل على اجتذاب آخرين، وهذا يزيد من إيرادات المدرسة ويساعدها على النمو، ويكسبها ميزة تنافسية.

ان قدرة المؤسسات على البقاء على قيد الحياة يعتمد على التفوق على المنافسين من خلال تعزيز قدراتهم والكفاءات الأساسية، لتصبح رائدة في مجالها مع تحديد احتياجات العملاء ورغباتهم وابتكار طرق جديدة للقيام بالأعمال. وهذه الأنشطة تحتاج إلى تنفيذ الرشاقة الاستراتيجية. (إدريس، الربيعي، 2013، 7)

ومما سبق نجد أن الرشاقة الاستراتيجية من خلال الفهم العميق للبيئة المدرسية بالاستناد الى التحليل البيئي وعمل خطة استراتيجية مرنة وسريعة التغير بقدر التغيرات المحيطة بها، والعمل الجماعي والمشارك وتوجيه سيولة الموارد الممكنة او التي يمكن الاستفادة منها كفرصة في البيئة الناشئة، تساعد على التجديد

والابتكار وتجويد العملية التعليمية، ورفع كفاءتها الداخلية والخارجية بهدف ارضاء العملاء وكسب ولائهم. وبالتالي فهي تسهم بشكل غير مباشر في حصول المدارس الثانوية على ميزة تنافسية.

5. تطبيق تربوي على استراتيجيات التنافس في المدارس:

يرى هاموند وتجلي (Hammond & Tingley, 2000) أنه يمكن للمدارس استخدام استراتيجية التنافس لقيادة التكلفة أو للتمييز كما يأتي:-

* **قيادة التكلفة:** بتوفير التعليم القياسي بأقل تكلفة ممكنة. وتشمل خصائص هذه المدرسة المناهج الدراسية الأساسية، وحجم الطبقة الكبيرة، والمكون الإداري المنخفض والتكاليف العامة الأخرى، والفرز المكثف لطلبات الميزانية ومشاركة الموظفين في جهود ضبط التكاليف.

* **التمييز:** هي التركيز الرئيسي في صنع القرار التنظيمي في هذا النوع من المدارس. فقد تجد المدارس العامة (الحكومية) النجاح من خلال محاكاة المدارس الأهلية من خلال استراتيجيات التمايز. تخلق بعض المدارس قيمة لمنتجاتها من خلال تمييزها عن المنافسين. تلبية أو تجاوز توقعات العملاء للمنتجات والخدمات المقدمة، بالإضافة إلى الأساسيات، قد تعرض مواضيع متخصصة، مثل اللغات الأجنبية، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة الأعمال، والاقتصاد العالمي، وجميع المجالات التي لها قيمة فريدة لبعض الطلاب. وعليه فإنها قد تتباهى بالقيادة التكنولوجية، أو الخدمة المتفوقة.

ويرى (الفهاء، 2012، 9-11)، أن خلق ثقافة التميز وتحقيق مخرجات ذات جودة مرتفعة تتطلب سنوات عديدة من العمل الجاد، كما أن هناك متطلبات على المستوى الوطني، وعلى مستوى المؤسسة فيها، بقيادة المؤسسة، ورؤيتها، وأهدافها، وممارسة التميز في التدريس، وتوفير الدعم لكيفية قياس النجاح، ومؤشرات مخرجات التعليم كلها متطلبات هامة على المستوى المؤسسي .

وهذا ما اكدته دراسة الأسطل (2013) التي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة، ودراسة علي (2016)، الذي توصلت إلى وجود علاقة موجبة بين جودة المخرجات التعليمية وبين تحقيق الميزة التنافسية، ودراسة ياسين (2017) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية بين الخدمات الالكترونية المقدمة من قبل المدارس الثانوية في محافظات غزة وتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة.

ومما سبق فإنه يمكن استخدام استراتيجيات التكلفة والتمييز في المدارس الثانوية، لخلق قيمة لدى عملائها من خلال التركيز على الجودة والتجديد وكفاءة المخرجات ومن ثم اكتساب ميزة تنافسية.

عاشراً: واقع تنافسية التعليم في الجمهورية اليمنية :

أشار تقرير المجلس الأعلى لتخطيط التعليم في الجمهورية اليمنية في عام 2014م إلى وجود تدني كبير في نوعية التعليم، ووجود خلل في مستوى الأداء التعليمي، والخدمة التعليمية، بحيث لا تشكل عامل جذب للطلاب، مما يؤدي إلى زيادة حجم التسرب والرسوب، حتى أصبحت بعض المدارس طاردة لأبنائها الطلاب الذين لم يجدوا فيها ما يحقق ويلبي طموحاتهم. وهذا ما تؤكدته تقارير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي 2013/2012 - 2014/2013 و 2018/2017 إلى تدني مؤشرات تنافسية التعليم حيث تحتل الجمهورية اليمنية ذيل القائمة، أما الأعوام 2015/2014 و 2015-2016 و 2017/2016 فلم تدخل الجمهورية اليمنية ضمن التقييم بسبب الحرب وصعوبة الوصول للمعلومات اللازمة.

والجدول (2) يوضح ترتيب اليمن في التنافسية العالمية حسب مؤشرات التعليم بين عامي 2013/2012 و 2018/2017.

الجدول (2) ترتيب الجمهورية اليمنية في التنافسية العالمية حسب مؤشرات التعليم بين عامي 2013/2012 و 2018/2017*

المراتب	C-E	2017/2018		2012/2013		العام	
		%	137	%	148		
تراجع	تقدم					عدد الدول الكلي	
						المؤشر	
	1	1%	86%	118	87%	129	التعليم الأساسي
	1	1%	99%	135	99%	147	- جودة التعليم الأساسي
	2	2%	88%	121	90%	133	- معدل الالتحاق بالتعليم الأساسي
2		-2%	99%	136	97%	144	التعليم العالي والتدريب:
1		-1%	84%	115	83%	123	- معدل الالتحاق بالتعليم الثانوي
4		-4%	83%	114	79%	117	- معدل الالتحاق بالتعليم الجامعي
	2	2%	97%	133	99%	147	- جودة نظام التعليم
	1	1%	99%	135	99%	147	- جودة الرياضيات وتعليم العلوم
6		-6%	99%	136	93%	138	- جودة ادارة المدارس
1		-1%	100%	137	99%	146	- الوصول إلى الإنترنت في المدارس
3		-3%	99%	136	97%	143	- التوافر المحلي لخدمات التدريب المتخصصة
16		-16%	99%	135	82%	122	- مدى تدريب الموظفين

*من إعداد الباحثة بالرجوع إلى تقارير التنافسية العالمية

من خلال الجدول السابق، تظهر لنا مؤشرات التنافسية في التعليم أن الجمهورية اليمنية تتنزل القائمة الدولية، ومقارنة بسيطة بين العاملين حتى ندرس تأثير الجمهورية اليمنية بالحرب والاضطرابات خلال الخمس سنوات الأخيرة نلاحظ الآتي:

- أن التعليم الاساسي بشكل عام تقدم في التنافسية مرتبة واحدة فقط، حيث تقدمت مرتبة واحدة في جودة التعليم الاساسي وجودة تعليم الرياضيات والعلوم، وتقدمت مرتبتين في معدل الالتحاق بالتعليم الاساسي وجودة نظام التعليم. وقد يعود هذا إلى نظام الجودة المدرسية التي تم اعتمادها عند انشاء الإدارة العامة للجودة والاعتماد المدرسي في العام 2013 وسبقها ادارة التطوير المدرسي (المطري، 2018،7).

- تراجعت الجمهورية اليمنية في تنافسية التعليم العالي والتدريب مرتبتين، بحيث تراجعت مرتبة واحدة في معدل الالتحاق بالتعليم الثانوي والوصول إلى الإنترنت في المدارس، و3 مراتب في التوافر المحلي لخدمات التدريب المتخصصة و4 مراتب في معدل الالتحاق بالتعليم الجامعي، وتراجعت 6 مرات إلى الوراثة جودة إدارة المدارس، واخيراً مدى تدريب الموظفين تراجعت 16 مرتبة. وعلى الرغم من أن بعض المؤشرات التعليمية أحرزت تقدماً في تحسين القدرة التنافسية، فإن هذا التحسن الطفيف يتميز بالهشاشة والضعف ولم يغير من ترتيب الجمهورية اليمنية في احتلالها أسفل القائمة العالمية للتنافسية.

1. التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية:

باعتبار الدراسة اصيلة، علينا ان نتطرق إلى الجانب التطبيقي أولاً (المنتج) باعتباره خدمة وليس سلعة، فخدمات التعليم ليست ملموسة فلا يمكن للمستفيد من الخدمة بشكل مباشر او غير مباشر (تلاميذ - مجتمع) ان يعيد الخدمة في حال عدم تحقيقها للجودة المطلوبة لصعوبة معاينتها ومعرفة تميزها قبل الحصول عليها، كالسلع، حيث أن يتكون منتج الخدمة التعليمية من أربعة جوانب رئيسية تختلف عن قطاع الصناعات فيها وهي :-

- **الأهداف :** تنص أهداف التعليم الثانوي في الجمهورية اليمنية على: تقوية وتوسع الأفكار، والمعارف، والمهارات والمفاهيم السابق اكتسابها من التعليم الاساسي، وإعداد الطلاب لمواصلة تعليمهم العالي (المتوسط والجامعي)، وإعداد الطلبة للحياة العملية، (استراتيجية التعليم الثانوي، 2006، 3). أي أن الهدف من التعليم ليس ربح مادي وانما ربح معنوي يستمر أثره لأجيال قادمة. ويضيف البرعي (2010،10):

- **المدخلات :** تتمثل في الخطة الاستراتيجية للمدرسة، البنية التحتية، التقنيات والتجهيزات ومصادر التعلم، البرامج الدراسية، التلاميذ، اللوائح والأنظمة التشغيلية، التمويل.

- **العمليات:** عمليات التعليم والتعلم والبرامج والمناهج، والعمليات الإدارية والتنظيمية، والأنشطة العلمية بالمدرسة.

- **المخرجات:** وهم التلاميذ بعد انتهاء مرحلة التعليم الثانوي ، ورضا المستفيدين.

- **التغذية الراجعة:** وتتمثل في التقويم الداخلي والخارجي والبحوث التشخيصية للمدخلات والمخرجات والعمليات.

يجب أن تحسن عوامل الإنتاج (التعليم والتعلم) من حيث الكفاءة والجودة والابتكار والتجديد والتخصص، ليس من أجل تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية (مخرجات كمية)، بل من أجل التنافسية بين المدارس وتحقيق مخرجات نوعية .
وبالعودة إلى الجدول (2)، نجد أن مؤشرات التنافسية لمدارس المرحلة الثانوية في الجمهورية اليمنية كانت كما يأتي:

1- ضعف جودة ادارة المدارس .

2- ضعف الكفاءة التعليمية من خلال تراجع معدل الالتحاق بالتعليم الثانوي

3- ضعف التجديد (ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات) من خلال الوصول إلى الانترنت في المدارس

4- ضعف الاستجابة لحاجات العميل من خلال تراجع تدريب الموظفين وقلة توافر خدمات التدريب المحلي المتخصصة.

وهذا يوضح لنا اسباب ضعف التنافسية في المدارس الثانوية فالعلاقة طردية بين المؤشرات التنافسية (الجودة والكفاءة والتجديد والاستجابة لحاجات العميل) وبين الميزة التنافسية.
ومن اجل تحقيق الميزة التنافسية على ادارات المدارس اتباع الرشاقة الاستراتيجية التي ستمكنها من التغلب على التحديات والصعوبات التي أدت إلى ضعف مؤشرات التنافسية التعليمية في مدارس المرحلة الثانوية.

2. التحديات التي تواجه تنافسية الخدمات الأساسية (التعليم):

ينتج عن عمليات تقديم الخدمات من قبل المؤسسات على اختلافها جملة من التحديات تكون نتاجاً لما تتصف به الخدمة من خصائص تختلف عن السلع ويمكن استعراض هذه الخصائص وما تخلقه من تحديات على النحو الاتي: (دحبور، 2010، 43-47):

- المستفيدون لا يملكون شيئاً من الخدمات المقدمة لهم
- قابلة للفناء ولا يمكن خزنها
- غير ملموسة وهي التي تنتج القيمة للمشتري
- يكون المستفيد جزءاً من اجراءات تقديم الخدمة (الانتاج والاستهلاك متلازمان)
- يعتبر العنصر البشري (العاملون ومقدمو الخدمة) جزءاً من المنتج الخدمي
- تباين مستوى جودة المخرجات الخدمية
- صعوبة تقييم مستوى جودة الخدمة من قبل العملاء

- أهمية الوقت في تقديم الخدمات.
- تعدد وتنوع قنوات التوزيع.

إحدى عشر: الاستنتاجات

- من خلال استعراض ما تقدم من أطر نظرية حول الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية، توصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات تمثلت ب:-
- للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وسيولة الموارد) دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية بين المدارس الثانوية تظهر من خلال مؤشرات التنافسية (التجديد- الجودة - الكفاءة - الاستجابة لحاجات العميل).
 - ان تبني ادارة المدرسة للرشاقة الاستراتيجية وتحسها لبيئتها ومعرفة اسباب الهدر التعليمي ومعالجته والاستفادة من الفرص المتاحة من اجل زيادة الكفاءة التعليمية الداخلية والخارجية في المدرسة سيعزز من قدرتها التنافسية، ومن ثم يعطيها ميزة تنافسية.
 - ان تبني ادارة المدرسة للرشاقة الاستراتيجية في البيئة المتغيرة وتقييم احتياجات العملاء بشكل منهجي، وإجراء تعديلات داخلية لتلبية تلك الاحتياجات. سيزيد من ولاء العملاء، وبذلك تحقق ميزة تنافسية.
 - ان تبني ادارة المدرسة للرشاقة الاستراتيجية والتركيز على جودة الموارد كهدف استراتيجي تنافسي للمدرسة يتطلب غرس ثقافة الجودة في بيئة المدرسة وتجويد مدخلاتها، حيث ستضيف قيمة للمدرسة تجعل لها ميزة تنافسية بين المدارس.
 - ان تبني ادارة المدرسة للرشاقة الاستراتيجية والاستفادة من الفرص المتاحة لها وتعزيز مواردها في التركيز على التجديد المستمر وتبني الابتكار لتلبية رغبات العملاء يعمل على اجتذاب العملاء ومن ثم يكسبها ميزة تنافسية.
 - أن ممارسة الرشاقة الاستراتيجية تحتاج إلى ثقافة في الادارة الاستراتيجية.
 - تستند الرشاقة على التحليل البيئي والتخطيط الاستراتيجي .
 - تناسب الرشاقة البيئات المضطربة، وتعتمد على السرعة والمرونة.
 - صعوبة قياس الابعاد التنافسية للخدمات التعليمية.

اثنا عشر: التوصيات

- من خلال ما تقدم عرضه، على مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية العمل بالتوصيات الآتية:
- ضرورة قراءة التغييرات البيئية أولاً بأول مثل التغييرات في تفضيلات التلاميذ والمجتمع.
 - متابعة التغييرات التكنولوجية الحديثة والسعي للتطوير والتحديث.
 - الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، وذلك للوفاء بحاجات التلاميذ والمجتمع من خلال الالتزام بمبادئ التحسين المستمر للعمليات لزيادة رضا وولاء المجتمع والعاملين وزيادة الكفاءة.

- الأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين متغيرات البحث الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية لأنها تمثل حالة ايجابية.
- ضرورة وجود خطة استراتيجية شاملة تتسم بالمرونة، وتحديد نقاط القوة والضعف في المدارس، وتوجه الإدارة العليا ادارة التدريب بتدريب وتنقيف مديري المدارس على السرعة والمرونة والاستجابة والتكيف باعتبارها من متطلبات المؤسسة الرشيقة.

المراجع العربية :

الأسطل، عيسى حامد حسين، (2013)، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، رسالة ماجستير في الادارة التربوية ، الجامعة الاسلامية ،غزة.

البرعي، العزي علي محمد، (2010)، نظام التعليم في اليمن، كلية التربية، جامعة الحديدة، الحديدة، اليمن. بلالي، احمد، (2005)، استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، مارس 08 - 09 - 2005 كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة -الجزائر

الحريزات، محمد احمد حمد، (2015) اثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملياتي : دراسة تطبيقية لشركات الصناعات الهندسية في الأردن، رسالة ماجستير ، كلية ادره الاعمال جامعة الشرق الأوسط.

الحوت، محمد صبرى وتوفيق، صلاح الدين محمد وعبدالطلب، أحمد عابد إبراهيم، (2016)، التنافسية بين الجامعات، <http://www.researchgate.net>

دحبور/ لؤي صبحي محمد، (2010)، دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية : دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية"، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الشرق الأوسط

الدليمي، عمر ياسين محمد السايرن (2016)، الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء على الاستراتيجيات التسويقية: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق،مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (16).

دماج، اميرة أمين محمد (2016)، إمكانية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في إدارات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة إب من وجهة نظر المدرء أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب.

رئاسة الوزراء: المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، (2014)، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحلها أنواعه المختلفة للعام 2013/2012، الإصدار 12، صنعاء، اليمن.

زامل، مجدي علي، (2017)، التجديدات التربوية في المدارس الفلسطينية " دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد 35، جامعة بابل.

الصانع، ايمان سالم، (2013)، اثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية : دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج، رسالة ماجستير كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط

عبد الرحمن، صابر عدلي شاكر، (2017)، أثر العوامل المؤسسية على تنافسية خدمات التعليم العالي، كلية التجارة -جامعة حلوان، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، (2012)،

<https://mpr.ub.uni-muenchen.de/82412/>

علية، بن جدو، (2015)، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي ، ماجستير، إدارة اعمال، جامعة أمحمد بوقرة

بومرداس

عمر، بن سديرة، (2013)، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، جامعة فرحات عباس، الجزائر

فاضل، علا، (2016)، ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الاعمال : بحث ميداني تحليلي في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة، بحث مسئل من رسالة الماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

الفهاء، سام عبدالقادر، (2012)، تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، بحث قدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" والذي عقدته المؤسسة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، واتحاد الجامعات العربية في الفترة 24-26 ابريل (نيسان) 2012 في الجامعة الهاشمية - الأردن.

القرشي، ياسر شاكر ياسر، (2017)، تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام: دراسة حالة في توزيع الكهرباء محافظة كربلاء مع استطلاع لعينة من المدراء، متطلب دبلوم عالي في

التخطيط الاستراتيجي كلية ادارة الأعمال والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق

كابلان، روبرت و نورتون، ديفيد (2004)، الخرائط الاستراتيجية تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للأعلام العلمي (شعاع)، السنة 12، 9

www.edara.com.(273)

لشهب ،الصادق و بوريش، أحمد وهتهات، الشيخ، (2017)، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بنقرت ولاية ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، (7).

محسن ،السيد ليث شاكر ، (2012)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 7 (21).

مزيو ، أفة، (2006)، الاستجابة لحاجات العميل كأساس لبناء ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية. دراسة حالة : مؤسسة الإخوة عموري بلآحر الأحمر - المنطقة الصناعية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

<http://thesis.univ-biskra.dz/2434>

المطري، سميرة صالح محمد، (2018) ، انموذج مقترح لتهيئة مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية للاعتماد المدرسي، اطروحة مقدمة إلى كلية التربية - جامعة صنعاء للحصول على درجة الدكتوراه في التربية تخصص (ادارة وتخطيط تربوي)، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

هنية، محمد انور رشدي، (2016)، مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة

وسيلة ، بوازيد ، (2012)، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير في الادارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر

ياسين، اسامة احمد عبدالسلام،(2017)، الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، رسالة ماجستير في اصول التربية بكلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.

يوسف، حديد، (2016)، كفاءة النظام التعليمي واشكالية الهدر المدرسي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 26، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل الجزائر

References:

Abu-Radi. Samer,(2013). **Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals** . Unpublished Master thesis. Business Administration. Faculty of Business Middle East University,. Faculty of Business Middle East University .

- Bell . Les. (2002). **Strategic Planning and School Management: full of sound and fury. signifying nothing?.** <http://scholar.google.com>
- Combe. Ian A. & Greenley. Gordon E. (2004). **Capabilities for Strategic Flexibility: A Cognitive content framework.**
- Brannen ,Mary Yoko & Doz. Yves L. (2010). **The Languages of Strategic Agility: Trapped in your Jargon or Lost in Translation?.** Faculty & Research Working Paper . INSEAD. The Business School for the World
- Brueller ,Nir N. Carmeli ,Abraham. Drori ,Israel. (2014). How Do Different Types of Mergers and Acquisitions Facilitate Strategic Agility?. **CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW VOL. 56 (3) . CMR.BERKELEY.**
- Doz ,Yves L. & Kosonen . Mikko. (2010). **Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal.** Long Range Planning 43 (2010) 370:382
- Eryesil. K. & Esmen. O & Beduk. A. (2015). The Role of Strategic Flexibility for Achieving Sustainable Competition Advantage and Its Effect on Business Performance. World Academy of Science. **Engineering and Technology International Journal of Social. Behavioral. Educational. Economic. Business and Industrial Engineering Vol:9. No:10**
- Kohtamäki . Marko & Farmer. Donald,(2017). **Strategic Agility—Integrating Business Intelligence with Strategy.** University of Vaasa. Finland. DOI 10.1007/978-3-319-54846-3_2
- Idris. Wael Mohamad Subhi & AL-Rubaie. Methaq Taher Kadhim. (2013). **Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility . Journal of Management and Strategy.** Vol. 4. No. 2. www.sciedu.ca/jms
- Hall. Lengnick– Cynthia A. & Beck Tammy E. (2009). **Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment.** Working Paper THE UNIVERSITY OF TEXAS AT SAN ANTONIO. COLLEGE OF BUSINESS. Wp# 0059MGT-199-2009 .
- McCann,Joseph & Selsky. John & Lee. James. (2009). Building Agility. **Resilience and Performance in Turbulent Environments.** Volume

- McLay ,A (2014) , 'Re-reengineering the dream: agility as adaptability to competability. **International Journal of Agile Systems and Management**. vol ,2 (7) .pp. 101–115. <https://researchbank.rmit.edu.au>
- Mircea ,Marinela & Andreescu. Anca Ioana . (2011). **Using Cloud Computing in Higher Education: A Strategy to Improve Agility in the Current Financial Crisis**. Communications of the IBIMA. <http://www.ibimapublishing.com/journals / CIBIMA/>
- Montgomery. Dan. (2014). **Agile Strategies in Higher Education**. www.agile-strategies.com
- Oyedijo. Ade. (2012). **Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation**. Ph.D. American International Journal of Contemporary Research. Vol. 2 No. 3.
- Porter. Michael E. (1996). **What Is Strategy?**. harvard business Sschool. www.hbr.org
- Porter. Micheal E. (2001). **The Competitive Advantage of Nations**. Harvard Business Review (1990). **Drawings by Leslie Cabarga**. Copyright @ 2001. All Rights Reserved.
- Porter . Michael E. (2005). **Attitudes. Values. Beliefs. and the Microeconomics of Prosperity**. Florian Fuchs .**Economic Development and Culture**. TU Dresden. OAZ
- Porter. Michael E. (2012). **Competitive Advantage**. harvard business Sschool. www.hbr.org
- Santala. Maarit. (2009). **Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business. Services Company**: Case Swot Consulting. Organization and Management Master's thesis. <http://aaltodoc.aalto.if>
- Tallon. Paul P. & Pinsonneault. Alain. (2011). **The Link Between Strategic IT Alignment and Organizational Agility**. MIS Quarterly (35) 2 .pp. 463–486
- Teece. D. Peteraf. M. & Leih. S. (2016). **Dynamic capabilities and organizational agility: Risk. uncertainty. and strategy in the innovation**

economy. California Management Review. 58(4). 13–35.

The Global Competitiveness Report,(2012–2013 : 2017– 2018). © World Economic Forum.

Vecchiato. Riccardo. (2014). **Creating Value Through Foresight: First Mover Advantages and Strategic Agility**. phd . Elsevier.

<http://creativecommons.org/about/downloads>

<http://smallbusiness.chron.com>